

JIPA研修中長期ビジョン

——知財人材育成の中心的な拠点を目指して——

研修企画委員会*

抄 録 日本知的財産協会（以下、「JIPA」という）研修中長期ビジョンと、それに基づいた人材育成の具体策について報告する。

研修企画委員会として、中長期的に「知財人材育成をメインにした委員会活動」を行うために、会員企業において必要とされる知財人材像及びその機能を明確にするとともに、JIPA研修として人材育成にどのように貢献していくのか関与の仕方も明確にし、それに基づいた研修会提供の具体策を立案した。

本年度は、知財変革リーダー育成研修の継続とともに、知財戦略スタッフ向けの新規研修の立ち上げ、新設の研究開発技術者向けの知財基礎コース及び新設の中国特許研修の実施等も予定している。

研修企画委員会は、JIPA研修中長期ビジョンの下、JIPA会員及びJIPA事務局研修グループと密接な連携を取りながら、「知財人材育成の中心的な拠点」を目指したいと考えている。

目 次

1. はじめに
2. 知財人材育成を目指して
 2. 1 JIPA研修の根底にあるもの
 2. 2 知財人材育成において会員企業が抱える問題点
 2. 3 研修企画委員会が「人材育成」を目指すことの意味
3. 知財人材像と研修計画について
 3. 1 知財リーダー（トップ）
 3. 2 知財戦略スタッフ
 3. 3 知財技術スタッフ
 3. 4 事業・研究開発部門
 3. 5 グローバル化対応人材
4. 研修インフラの整備
 4. 1 JIPA研修が作り出す場
 4. 2 整備に関する課題
 4. 3 知識創造サイクル（SECIモデル）の実践
5. 研修企画委員会
 5. 1 編 成
 5. 2 本年度の主な計画
6. 知財人材育成の中心的な拠点を目指して

1. はじめに

1996年にJIPA研修中長期ビジョン¹⁾を定めてから10年を経過したが、その間に知的財産を取り巻く状況は大きく変化した。最大の変化は、ピーター・F・ドラッカー²⁾が指摘したように、産業社会から知識社会への移行が急速に進み、今まで以上に知識そのものが経営資源として重要な役割を果す時代になってきていることであろう。

このような時代背景を受けて政府は、日本経済を再起させる手段として知財立国を提唱し、それを促進する施策として、2002年11月に知的財産基本法を成立させ、2003年7月に知的財産推進計画を策定して、知的財産関係の法的整備、施策強化を進めてきている。また、企業においては、研究開発・創造活動の成果である知的財産を経営資源として戦略的に活用することが非

* 2005年度 Training Planning Committee

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

常に重要な課題となってきたおり、その課題を担い実行する人材の育成、即ち「経営に資する知財人材の育成」が急務になっている。

このような状況の変化を受けて、当委員会では、2004年度に「経営に資する知財人材の育成」に貢献するために、会員企業においてどのような人材が求められているかを明確にするとともに、人材育成を行う上でJIPA研修がどのように関わるべきかについても議論を行い、その成果を「JIPA研修の方向付け」³⁾として纏め、広く紹介した。

本稿では、2005年度に当委員会で議論した「経営に資する知財人材の育成」を行うための具体的な施策を入れ、新しい時代に耐えうる新たなJIPA研修中長期ビジョンを報告する。

2. 知財人材育成を目指して

2.1 JIPA研修の根底にあるもの

実務家の先輩として自分が自社での実務を通じて身に付けた智恵や経験を研修の場を介して、競合他社も含めて会員企業全体の後輩に伝えていくという職業人・社会人の組織学習のスキームがJIPA研修の根底にある。その良さを保つために、会員企業から派遣された研修企画委員が研修の企画を担い、会員のニーズに合わせた手作りの研修会を会員に提供することが、JIPA研修の歴史的な特色となっている。今後、先輩から後輩へ、世代間の知識・知恵を伝授し、会員企業内の知財専門家を育てることを理念として、「会員の、会員による、会員のための知財研修」を企画・実施していく。この言葉の意味するところを以下に示す。

(1) 「会員の」

対象を当協会の会員とする。

(2) 「会員による」

企画の主体を当委員会、運営の主体をJIPA事務局研修グループとし、会員及び会員外専門

家を講師として起用して研修を実施する。但し、会員外講師に依頼する場合には、JIPA研修の理念を理解していただき、それに沿った講義を依頼している。

(3) 「会員のための」

会員のニーズ、時代の要請に合致した人材の育成を目指した研修を実施する。

2.2 知財人材育成において会員企業が抱える問題点

前述のように、会員企業において「経営に資する知財人材の育成」が重要課題となってきたが、会員企業が独自に知財人材育成を目指す場合、教える立場にある人材は一般的に業務の上でも中心的な存在であり、後進の人材育成のために時間を割くのが難しい状況にあると言える。さらに知財部員が数名で運営している会員企業では、業務負荷の多さに加え、人材育成を担える人材自体が不足している状況にあると言える。

加えて、「経営に資する知財人材の育成」をどのように行うのか、1会員企業で研修手法の開発やそれを実施するための適切な講師を得ることには限界がある。

2.3 研修企画委員会が「人材育成」を目指すことの意味

昨年度、JIPAでは「知財戦略を経営に資するまでに高めること」を基本方針とする活動が行われたが、当委員会では、それを実現する上で知財人材の育成が極めて重要な課題であると認識し、中長期的に「知財人材育成をメインにした委員会活動」を目指すことにした。その過程で、当委員会は以下に述べる2つの重要な認識を持つに至った。

第一に、会員企業においてどのような知財人材が必要とされているのかその人材像を描く必要がある。これについては3章で詳細に説明す

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

る。

第二に、JIPA研修が知財人材育成を目指す場合、どの範囲でどのように関わるのかその目的を明確にする必要がある。つまり、「人材育成」を目的とするならば、「研修会」は手段という位置付けであって、研修を受けた人が意図した人材に育つことがゴールとなり、最終ゴールが大きく異なってくる。

従って、当委員会が知財人材育成を目指す場合、今まで以上に研修企画が重要な位置付けとなることから、研修企画の手法の開発やノウハウの蓄積も重要な課題となってきた。このように委員会として役割が大きく変わってきたことを明確にするため、委員会の名称を現在の「研修企画委員会」から「知財人材育成委員会」（仮称）へ変更することも検討していきたい。

3. 知財人材像と研修計画について

会員企業において知財業務に関わる人を知財リーダー（トップ）、知財戦略スタッフ、知財技術スタッフ、事業・研究開発部門関係者の4つのカテゴリーに分けて、経営に資する知財活動を行うためには、それぞれどのような人材が求められているのかその人材像を描いた（図1）。

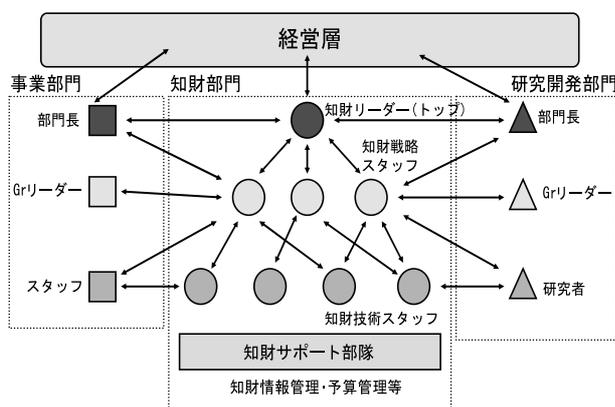


図1 知財業務に関わる人材像（機能として）

便宜上4つのカテゴリーに分けたが、1人の人間が複数のカテゴリーの役割を果す場合もある。

り得ることから、これらの分類はあくまで経営に資する知財活動を行うのに必要な機能を表現していると捉えてもよい。この4つのカテゴリーとは別に、知財業務のグローバル化に対応した人材育成も重要となってきたことから「グローバル化対応人材」についても併せて議論を進めた。

以下、それぞれのカテゴリーに対して当委員会が描く人材像の詳細を説明するとともに、今後JIPAとしてどのように研修に取り組んでいくのかその具体策についても紹介する。

3.1 知財リーダー（トップ）

知財リーダーは、経営に資する知財活動を行うためのビジョンやコンセプト作りができる「提言」型の人材であり、「事業マインド」を持ち、スタッフを束ねる力も必要である。

さらに知財リーダーは、「本質は詳細に宿る」ことを理解し、大局観とともに知財業務が持つ特性について洞察できる目を持っていることも必要である。

知財リーダーに対しては従来にないコンセプトの研修として、2004年度から「知財変革リーダー育成研修」を開講しており、今後も継続していく。「高い志を持ち、専門知識の上に広い教養を備え、実行力と人間的魅力を備えた、真のリーダーたる人材を育てること」を目標に、創造的知識経営の提唱で著名な一橋大学大学院教授野中郁次郎氏の御協力の下に実施している。

この研修の大きな特徴は、図2に示すように3つのラウンドからなるプログラムが組み立てられており、講義とともに第1ラウンドでは各研修生が自社で行う変革課題をコミットし、第2ラウンドではグループ討議を中心に各研修生の課題を展開し、第3ラウンドでは社内で行うこととなる変革課題について最終発表を行い、研修生間で評価し合うことで進めている。

また、人材育成の観点から研修修了者に対し

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

では、リーダーとして成長して貰うために、その後のフォローも行っている。

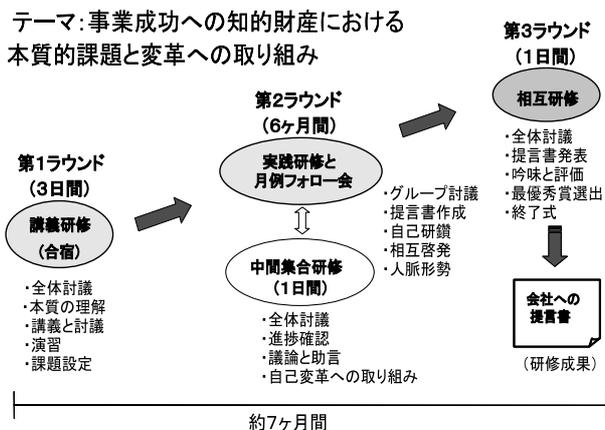
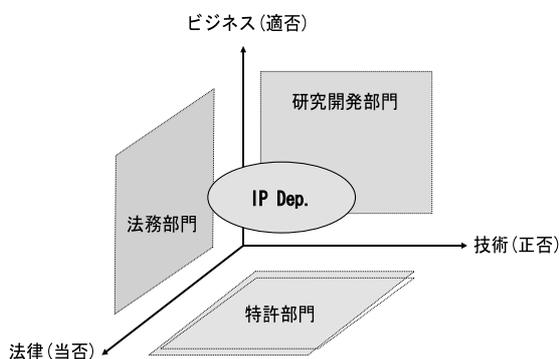


図2 知財変革リーダー育成研修

2004年度の研修終了者に対しては、フォロー研修として、2005年11月10日に当協会の吉野会長との意見交換会⁴⁾が実施された。研修生から吉野会長に知財リーダーの心構えについて質問があり、それに対して会長から「やはり、経営にどう資するかみたいなスタンスと意思を持つことだ」という心強い意見を頂く一幕もあった。

3.2 知財戦略スタッフ

図3に示すように知的財産部門は、研究開発部門、法律部門及び旧来の特許部門が担っていた役割が重複する部分に位置付けられ、幅広い活動を行っている。機能としてもビジネスと法



澤井敬史氏、東京理科大学専門職大学院「知財科学概論」の講義 (2005. 4. 13) より (東京大学先端科学技術研究センター特任教授 妹尾堅一郎氏の概念を発展)

図3 知財分野が関与する領域

律と技術の交差する複合領域で実力を発揮して行かなければならない。

従って、知財リーダーを支える知財戦略スタッフは、与えられた課題を解決するために必要な複数の専門領域を理解でき、自ら解決策を提案でき、その解決策に基づいて複数の専門家の協力を得ながら解決に向けて行動できる役割を果さなくてはならない。

例えば、最近では職務発明の取扱いについて会社としてのポリシーを明確にし、場合によっては社内規定を見直すことも必要とされたが、これらの課題を解決するためには、知財部門のみの判断では不十分である。発明を生み出す研究開発部門の意見聴取、社内規定改定の際の総務部門との調整、補償金の負担部門 (事業部門等) との調整及び経営層の決裁を得るための手続き等が必要となる。こうした課題に対して意欲的に取り組む知財戦略スタッフの存在がますます重要になってくると予想される。

知財戦略スタッフに対しては従来にないコンセプトの研修として、昨年度に構想した「知財戦略スタッフ研修」の準備を進めている。図4に示すように、知財変革リーダー育成研修会と同じく3つのラウンドからなるが、それぞれのラウンドの位置付けは大きく異なる。第1ラウンドでは、経営学の専門家により指導を受け事業プランニングの基本を取得する。第2ラウンド

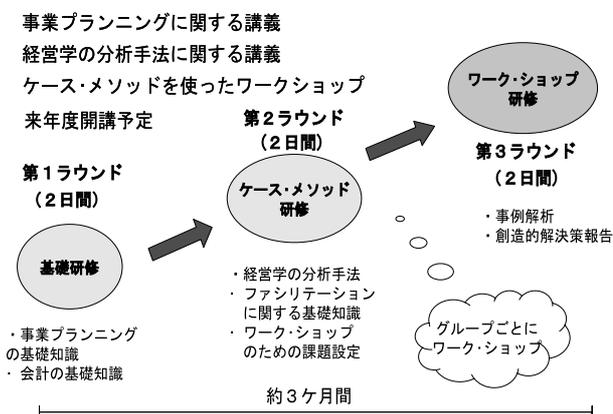


図4 知財戦略スタッフ研修

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

では、事業部門とのコミュニケーションが円滑に行えるように経営学の分析手法の基本を学ぶ。第3ラウンドでは、ケース・メソッドを用いて複数の参加者の意見を纏めて一つの提言書を作成する能力を養う。事業プランニングの基本を学ぶことにより、知財を事業に役立てるための具体策が立案できることを狙った新規研修であり、JIPA研修としてユニークな役割を果たすことが期待される。今年度を実施する予定で準備を進めている。

3.3 知財技術スタッフ

知財技術スタッフは、権利化、調査、ライセンス、契約、訴訟等の特定の専門領域において最適の課題解決を行うべき人材である。

知財技術スタッフは、その専門について最新の知識・スキルを保有した社内第一人者であり、斯界の社外専門家の専門的判断や見解に関しても、自社の事案の文脈・環境のもとで的確に解釈できる専門家でなければならない。

現行のJIPA研修の大半が知財技術スタッフ向け研修であり、概ね充実していると考えている。2005年度の研修実績で見ると、定例コース全体が70コースあり、その内55コースが知財技術スタッフ向けとなっている(図5)。

中級コース群 (Cコース)	関東 17, 関西 17, 東海 3	計 37
上級コース群 (Dコース)	関東 6, 関西 5	計 11
研究コース群 (Eコース)	関東 5, 関西 2	計 7
		合計 55
		(定例コース全体 70)

図5 知財技術スタッフ研修

しかし、会員企業における知財の業務は、知財自体の問題であっても、複数の知財の専門性が求められるケースが増えてきている。例えば、権利行使においては、的確な権利判断とともに権利の有効性判断も求められ、技術ライセンスにおいては、権利範囲とともに特許補償等の問題も適切に処理しなければならない。そうした

複数の知財の専門性が求められる領域における研修の充実を図る必要がある。

そのために、東京大学先端科学技術センター特任教授妹尾堅一郎氏が提唱している、異なる背景と知識を持った者同士が議論を通じて学び合い教え合う「互学互修」型の教育メソッド⁵⁾を取り入れた研究コースの開発等についても検討する予定である。

さらに、知財技術スタッフが将来知財戦略スタッフに成長するための手立ても必要と考えている。まだ具体的な検討に至っていないが、若手の知財技術スタッフが研究テーマを設定して自由に議論できるような研修会、即ち「若手知財要員育成研修」等についても今後進めていきたい。

3.4 事業・研究開発部門

以上、知財部門の3つのカテゴリについて人材像を述べてきたが、研究開発部門での発明の創出、事業部門における権利の積極的な活用がなされない限り、経営に資する知財活動を行っているとは言えない。事業部門及び研究開発部門が知財部門を自在に使えるようにするためには、それらの部門における人材育成も重要である。それぞれの人材像を以下のように考える。

(1) 事業部門

事業を行うにあたり、自他の知財の重要性について認識し、知財を事業戦略に積極的に応用していく人材である。

(2) 研究開発部門

研究者は、事業活動における自分の研究の位置付けが明確にでき、研究を行うことにより生まれる発明のコンセプトを明確にでき、その発明が事業にどのように活かせるか提言ができる人材である。

開発リーダーは、自社及び他社で生まれる発

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

明を応用し、事業に結びつけるための具体的アクションを行い、事業部門に発明を利用したビジネスモデルが提唱できる人材である。

(3) 技術者向け研修コンセプト

従来の技術者向け研修は、知財部門の視点で企画されており、技術者自らが学びたいこととずれがあったため、技術者の視点に立った研修企画に改める。

今年度は、以下の3つの技術者コースを臨時研修会として立ち上げる予定にしている。その後も順次新規コースを立ち上げて行き、既存の技術者向けコース（G1）や臨時研修会の「すぐに役立つ、技術者のための知的財産講座」との整合性を検討し、最終的には、JIPA研修として一貫性のある技術者向けの知財研修体系を築きたい（図6）。

▽「新任技術者基礎コース」

企業技術者として必要な知財知識(IPマナー)を身に付ける。

▽「初めての発明説明書作成演習コース」

自分の技術成果を発明コンセプトとして表現するための手法を身に付ける。

▽「中堅技術者基礎コース」

技術成果を事業活動に活かすための、最低限の知財知識を身に付ける。

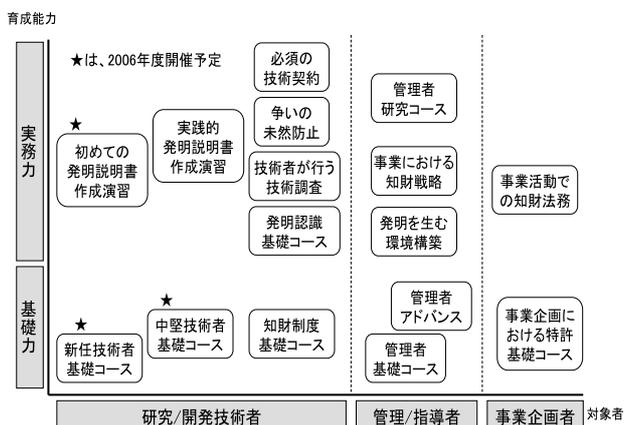


図6 技術部門向け研修コース体系

3.5 グローバル化対応人材

経営のグローバル化に伴い、知財分野においてもグローバルに物事を見る目が非常に重要となってきた。海外における事業展開を知財面からも支援し、進出国での事業を有利に進めるためには限られたコストの中で事業展開に即した特許網を築くことが重要課題となっているが、特に製造拠点や研究開発拠点が日本以外の国に置かれるケースでは、現地における発明の取扱いや、技術情報の保護、模倣品対策等の複雑な問題を処理する必要が出てきている。

経営のグローバル化に対応できる知財人材の育成を目的として、JIPA研修として既に複数の海外研修プログラムを立ち上げてきたが、主に現地において知財の知識を学んでくることに主眼が置かれていた。現在は、それに加えて産官学の国際的な人脈形成が行えるようにするとともに、企業ニーズに対応したコース編成も行っている。

海外研修プログラムの基本的な考え方を図7に示す。知財技術スタッフ向け研修としては、米国特許研修（F2）に加え、一昨年に欧州特許研修（F4）を立ち上げ、さらに本年度に新設の中国特許研修（F5）を実施する。知財戦略スタッフの存在が重要になったことを考慮して、海外研修プログラムにおいても知財戦略ス



BRl(C)s: プラジ、ロア、インド、(F6): 検討中

図7 海外研修コース編成

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

トップ向け研修を充実させるために、既存の中国、台湾、韓国を訪問する特許研修（F3）を改編するとともにBRICsに注目した訪問型研修を企画したい。

本年度は欧州に加え、中国でも現地滞在型研修を実施するが（図8）、いずれの研修でも、事前研修、現地研修、事後研修の3つのステップからなり、現地研修では研修参加者が自ら問題意識を持って現地の専門家や現地で活躍する知財関連の日本人との交流が図れるように工夫している。

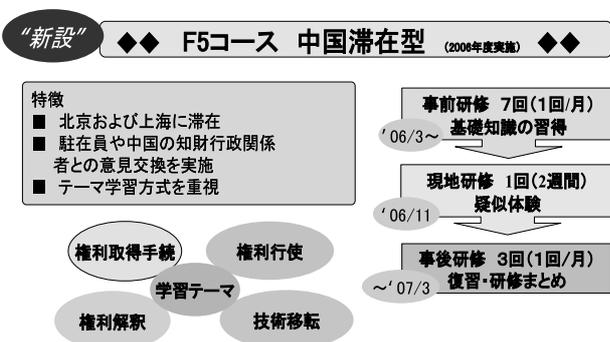


図8 中国特許研修コース（F5）

4. 研修インフラの整備

4.1 JIPA研修が作り出す場

JIPA研修は、会員企業、特許・法律事務所、大学、特許庁、裁判所等の講師と会員企業の受講生が作り出す場と捉えることができ、昨年度の実績は約1万7千人であり、知財関係の研修としては世界的にも類を見ない規模と言える。JIPA研修の場を作るにあたって、当委員会で作成する研修企画、当協会事務局研修グループの運営ノウハウ、会員企業の知財OBからなる研修運営スタッフの現場のノウハウが重要な役割を演じている。

JIPA研修では、大学のように固定的なキャンパスは存在せず、講師もすべて非常勤であることから、研修システムと研修インフラ（講師、

研修企画書等）が研修を実施する上での生命線となっている（図9）。研修システムについては、前述の「経営に資する知財人材の育成」を目標に研修体系の抜本的見直しを行っていくとともに、研修インフラについては次節において示す課題についても充実を図りたい。

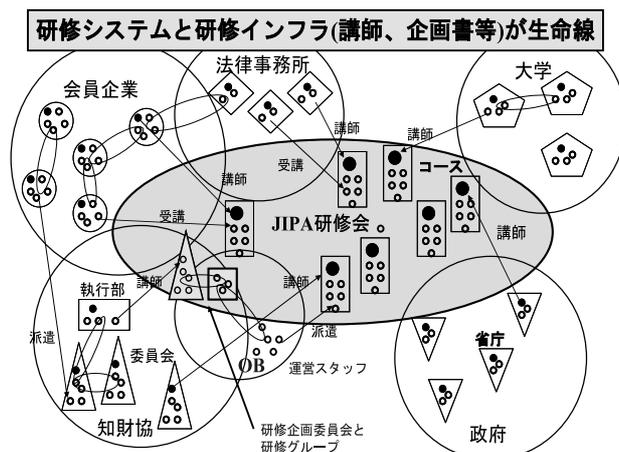


図9 JIPA研修が作り出す場

4.2 整備に関する課題

(1) 研修手法の調査・解析、適用

「互学互修」等の最新の教育メソッドを取り入れる。

(2) 研修の目的、受講者スペックの明確化

企画手法の充実化を図り、研修企画書の整備を進めるとともに研修カリキュラム及び研修案内の見直しも行う。

(3) 講師

研修の目的に合致した人選、講師のストックを進める。会員企業には講師派遣に積極的に協力を求めたい。

(4) 研修会へのITの応用検討

サテライト研修、録画研修、e-ラーニング等⁶⁾について、引き続き具体化の検討を行うとともに目的に合致した設備及び会場も確保する。

(5) 研修会のPR

会員が利用しやすいようにPR活動の見直しを行う。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

4.3 知識創造サイクル（SECIモデル）の 実践

研修企画委員会は、研修現場を抱え、提言を実証できる場を持つため、前述の一橋大学の野中教授が提唱する知識創造サイクル（SECIモデル、図10）⁷⁾を自ら回すことのできる数少ない委員会の一つと言える。

このSECIモデルと実際に企画を行うステップを対応付けると次のようになる。まず企画の構想を練る段階では、受講者がどのような研修会を望んでいるのかその声や自分の体験から大まかな構想を立てる（SECIの共同化→表出化）。次に今まで行った研修会の実績も参考にして研修プログラムを作り上げる（SECIの表出化→連結化）。研修プログラムに従って研修会を実施する（SECIの連結化→内面化）。研修会に実際に立ち会って新たな気づきや経験を得る（SECIの内面化→共同化）。そして次年度の研修会に向けて新たに企画を行う（SECIの2巡目のサイクルに入る）。

当委員会では、新規研修会の立ち上げや、既存コースの改編を主に行っているが、いずれの場合でもSECIモデルを適用することが可能である。今後とも研修企画のノウハウを蓄積し、会員により良い研修を提供していくために、当

研修企画委員会は、研修現場をかかえているので、SECIモデルを回すことのできる委員会である。

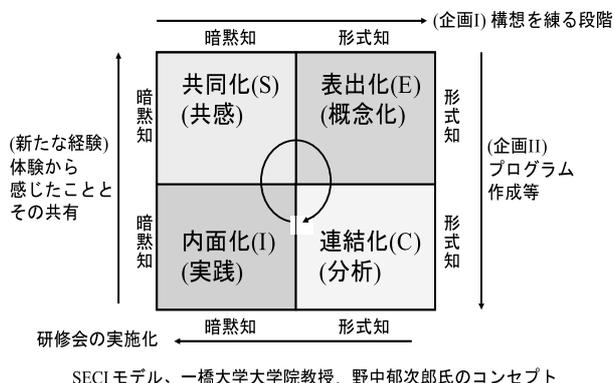


図10 SECI知識創造サイクルの実践

委員会と事務局研修グループの連携を強化し、このSECIモデルを積極的に利用して行きたい。

5. 研修企画委員会

5.1 編成

当委員会の編成は、従来関東地区の既存コースの評価・改編を行う第1小委員会、関西・東海地区の既存コースの評価・改編を行う第2小委員会と新規の臨時研修会を企画する第3小委員会の3つの小委員会からなっていた。すなわち、既存コースの評価・改編を担当する委員が研修現場に足を運びやすくするための、関東・関西の「地区割り」組織であった。

昨年度からは、3つの小委員会に加えて、4つのワーキング・グループ（WG）を委員会内に新設して、複数の小委員会にまたがる「研修全体に関わる課題」を取り上げている。WGは中長期ビジョンに基づいた活動計画立案を行い、本年度からそれらの活動計画に従って活動を進めている（図11）。

第1小委員会	関東既存コースの評価・改編、臨時研修会
第2小委員会	関西・東海既存コースの評価・改編、臨時研修会
第3小委員会	知財戦略スタッフ等の新規研修、臨時研修の企画
第1WG	初級、技術者コースの新設・改編の企画・実行
第2WG	専門コースの新設・改編の企画・実行
第3WG	海外研修コースの新設・改編の企画・実行
第4WG	研修インフラ整備の企画・実行

図11 研修企画委員会の編成

5.2 本年度の主な計画

- (1) 知財変革リーダー育成研修
継続し、10年後に少なくとも10人のリーダーの育成を目指す。
- (2) 知財戦略スタッフ研修
開講に向けて準備を行う。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

(3) 知財技術スタッフ向け研修

研究コースについての実体調査及び新設の検討を行う。

(4) 事業部門・研究開発部門向け研修

臨時研修として3コースの開講の準備及び実施を行う。

(5) 海外研修

欧州特許研修及び新設の中国特許研修を実施する。

既存海外研修の充実を図るとともに、BRICsについても国内研修から検討を進める。

(6) 新規研修，臨時研修

時宜に適った研修を企画・実施する。

(7) 研修企画書と研修案内

研修企画書の整備を進め，研修案内の部分改訂を行う。

(8) 検討課題

複数の知財の専門性が求められる領域における研修を検討する。

若手の知財技術スタッフとしての育成と，将来の知財戦略スタッフに成長するための手立てを検討する。

6. 知財人材育成の中心的な拠点を目指して

研修企画委員会は，JIPA研修中長期ビジョンの下，JIPA会員と広く連携を取りながら，知財人材育成の中心的な拠点を目指したいと考えている。それを実現するためには，当委員会として以下のステップに従って活動を行っていくことになる。

(1) 知財人材育成の企画を行う。

(2) 知財リーダー，知財戦略スタッフ，知財技術スタッフ，事業部門・研究開発部門の4つのカテゴリーに分けた知財人材の育成を図る。

(3) 研修企画書の集積，企画と運営のタイアップによる重要コースの解析，研修ノウハウの蓄積等を行い，知財人材育成に関する豊かな

ノウハウを蓄積する（SECIモデルの応用）。

(4) 委員会活動を媒介として，会員企業の研修ノウハウを学ぶとともに，委員を通して委員会の蓄えたノウハウを会員企業にフィード・バックする。

当委員会では今後，知財人材育成委員会（仮称）への名称変更も視野に入れて，積極的に活動を進める予定であり，会員企業に広く当委員会への委員派遣を募りたい。

本稿は，2005年度研修企画委員会の百瀬隆（委員長，ダイセル化学工業），角田卓彌（委員長代理・第4WG長，日産化学工業）が担当した。本稿をまとめるにあたっては，2005年度研修企画委員会の澁谷邦雄（副委員長・第1小委員長，クレハ），南谷修（副委員長・第2小委員長，日本触媒），津田哲明（副委員長・第3小委員長，住友金属工業），奈迫光男（副委員長・第1WG長，アシックス），長谷川治雄（副委員長・第2WG長，日本合成化学工業），河本明（副委員長・第3WG長，アネスト岩田），2006年度研修企画委員会の方浩一郎（副委員長・第1WG長，クラレ），久山秀人（副委員長・第2WG長，東芝コンシューママーケティング），村本隆司（副委員長・第3WG長，トヨタ自動車）及び研修Grの露木育夫（研修Grリーダー），富山宗夫（関西事務所長），宇野弘二（研修Grスタッフ）の協力を得た。

注 記

- 1) 知財管理，Vol.47，No.8，pp.1161～1167（1997）
- 2) 「断絶の時代」（1969）ダイヤモンド社
- 3) 知財管理，Vol.55，No.5，pp.617～624（2005）
- 4) 知財管理，Vol.56，臨時増刊，pp.521～527（2006）
- 5) 特技懇，No.235，pp.35～43（2004）
- 6) JIPA資料第325号（2005）
- 7) 「知識創造企業」（1996）東洋経済新報社

（原稿受領日 2006年5月10日）